



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

DAIANE SANTOS SILVEIRA RODRIGUES

**ESTILO DE LIDERANÇA x DESEMPENHO DOS COLABORADORES: UMA
ANÁLISE NO HOSPITAL DE OLHOS DE SERGIPE**

SÃO CRISTÓVÃO – SE

2019

DAIANE SANTOS SILVEIRA RODRIGUES

**ESTILO DE LIDERANÇA x DESEMPENHO DOS COLABORADORES: UMA
ANÁLISE NO HOSPITAL DE OLHOS DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Thaís Ettinger Oliveira Salgado.

SÃO CRISTÓVÃO – SE

2019

DAIANE SANTOS SILVEIRA RODRIGUES

**ESTILO DE LIDERANÇA x DESEMPENHO DOS COLABORADORES: UMA
ANÁLISE NO HOSPITAL DE OLHOS DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

São Cristóvão/SE, 21 de março de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Thaís Ettinger Oliveira Salgado
Universidade Federal de Sergipe – UFS (Orientadora)

Prof.^a Dr.^a Rosângela Sarmento Silva
Universidade Federal de Sergipe – UFS

Prof. Me. Felipe Guilherme de Oliveira Melo
Universidade Federal de Sergipe – UFS

Dedico esta conquista aos meus Pais, que sempre me apoiaram nos meus estudos. Ao meu marido e companheiro de todas as horas, Leandro, sempre compreensivo com os momentos de ausência. E à Professora Thaís, minha orientadora, que com paciência direcionou-me nessa trajetória.

Essa vitória também é de vocês!

AGRADECIMENTOS

Hoje, vivo uma realidade que parece um sonho, mas nessa trajetória foi preciso muita fé, esforço, determinação, paciência e perseverança. Minha eterna gratidão a todos aqueles que colaboraram para que este sonho pudesse ser concretizado.

Agradeço a Deus desde o primeiro momento em que fui abençoada ao ser aprovada no vestibular. Obrigada por transmitir força, foco e fé, meu lema durante essa jornada que não me permitiu desistir. Por ter me concedido saúde, força e disposição para fazer a faculdade e o trabalho de final de curso. Sem Ele, nada disso seria possível.

Agradeço aos meus pais pelo apoio e pela compreensão do tempo de convívio muitas vezes sacrificado para realização deste trabalho. Agradeço a vocês pelo que sou. Amo vocês!!

Agradeço à minha irmã, a chata que mais amo, que participou de todos os momentos da minha vida e que me apresentou com meu xodó, Yan. Titia Day ama muito.

Agradeço ao meu Amor Leandro, que jamais me negou apoio, carinho e incentivo. Obrigada, amor da minha vida, por aguentar tantas crises de estresse e ansiedade. Obrigada pelos cafés, por limpar a casa e por ouvir minhas lamentações. Sem você ao meu lado esse trabalho não seria possível.

Ao meu avô Pompílio (in memoriam), por ter me ensinado valores que carrego comigo em todos os momentos. Obrigado por me olhar de algum lugar.

Sou grato a todos os professores que contribuíram com a minha trajetória acadêmica. Em especial eu agradeço à minha Orientadora, com O maiúsculo, Professora Thais Ettinger, obrigada pela atenção e paciência de sempre, por dizer sempre o “vá em frente!”. Obrigada por sempre ter acreditado em mim!

Sou grata ao Hospital de Olhos de Sergipe empresa, que contribuiu para o meu crescimento profissional e concedeu a oportunidade de fazer a pesquisa e assim conhecer um pouco mais da minha área de formação.

“Não fui eu que ordenei a você? Seja forte e corajoso! Não se apavore nem desanime, pois, o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar.” (Josué, 1:9).

O desafio da liderança é ser forte, mas não rude; ser gentil, mas não fraco; ser ousado, mas não um valentão; ser humilde, mas não tímido; ser orgulhoso, mas não arrogante; tenha humor, mas sem loucura.

Jim Rohn

A persistência é o caminho do êxito.

Charles Chaplin

RESUMO

A literatura sobre liderança dá ênfase à necessidade de investigação de variáveis influentes no estilo de liderança presente nos líderes das organizações. Este estudo foi realizado no Hospital de Olhos de Sergipe, uma empresa privada, do ramo de saúde, cujo principal foco é promover a saúde oftalmológica com excelência. Com o objetivo principal de identificar se há influência dos estilos de liderança sobre o desempenho dos colaboradores. Foi apresentado no referencial teórico as principais teorias sobre liderança, seus conceitos e estilos, as principais avaliações de desempenho tradicionais e contemporâneas, com vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho 360°. Na realização da pesquisa foi conduzida a análise descritiva baseada em dados secundários. Para a coleta de dados foram utilizados dois instrumentos, o questionário para análise do estilo de liderança, baseado na Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG), validada por Melo (2004), aplicado somente aos liderados e o questionário sobre avaliação de desempenho 360°, aplicado aos liderados, pares e líderes. Tais questionários foram desenvolvidos e aplicados pelo setor de recursos humanos da empresa e disponibilizado ao público participante para que respondessem de acordo com sua própria opinião, realizados em momentos distintos, vez que, primeiramente foi aplicado o questionário referente ao estilo de liderança e posteriormente, aplicada a avaliação de desempenho com os colaboradores em geral. O resultado sobre o estilo de liderança demonstrou que o estilo predominante é voltado para Tarefa. Porém, há também a presença dos estilos relacionamento e situacional. E que na empresa em questão, o estilo de liderança pode não influenciar no desempenho dos liderados. Como limitação, podemos citar a realização da pesquisa somente em uma empresa, ressaltando que há fatores presente na empresa que podem influenciar diretamente no resultado apurado. Por fim, podemos afirmar que consequentemente o desempenho dos colaboradores pode variar independente do estilo de liderança presente. Nesse sentido, avaliar a influência do estilo de liderança no desempenho dos colaboradores e verificar se há realmente intervenção do mesmo em determinada equipe, é um desafio.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Comportamento. Líder.

ABSTRACT

The literature on leadership emphasizes the need to investigate influential variables in the leadership style present in organizational leaders. This study was carried out at Hospital de Olhos de Sergipe, a private health care company whose main focus is to promote ophthalmological health with excellence. With the main objective of identifying if there is influence of the styles of leadership on the performance of the collaborators. The main theories about leadership, its concepts and styles, the main traditional and contemporary performance evaluations, with advantages and disadvantages of the 360° performance evaluation were presented in the theoretical framework. In carrying out the research, descriptive analysis based on secondary data was conducted. For the data collection, two instruments were used: the questionnaire for leadership style analysis, based on the Management Style Assessment Scale (EAEG), validated by Melo (2004), applied only to the ones led and the 360° performance evaluation questionnaire, applied to the leaders, peers and leaders. These questionnaires were developed and applied by the company's human resources sector and made available to the participating public to respond according to their own opinion, carried out at different times, since the questionnaire was first applied to the leadership style and later applied the evaluation of performance with employees in general. The result about leadership style has shown that the predominant style is Task-oriented. However, there is also the presence of relationship and situational styles. And that in the company in question, leadership style may not influence the performance of the led. As a limitation, we can mention the accomplishment of the research only in a company, noting that there are factors present in the company that can directly influence the result determined. Finally, we can affirm that consequently the performance of employees can vary regardless of the present leadership style. In this sense, evaluating the influence of leadership style on the performance of employees and verifying if there is really intervention of the same in a particular team, is a challenge.

Key Words: Performance evaluation. Behavior. Leader.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de liderança e respectivos autores	20
Quadro 2 – Teorias e conceitos sobre liderança	20
Quadro 3 – Principais diferenças entre os estilos de liderança	22
Quadro 4 – Estilo de Avaliação de Estilos Gerenciais.....	23
Quadro 5 – Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho.....	25
Quadro 6 – Métodos Contemporâneos de Avaliação de Desempenho.....	26
Quadro 7 – Síntese da pesquisa aplicada.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de itens determinantes para cada estilo de liderança (01)...	32
Tabela 2 – Quantidade de itens determinantes para cada estilo de liderança (02)...	34
Tabela 3 – Referente às variáveis de caracterização dos entrevistados.....	36
Tabela 4 – Média referente ao desempenho do Setor: Centro Cirúrgico	37
Tabela 5 – Média referente ao desempenho do Setor: TI	38
Tabela 6 – Média referente ao desempenho do Setor: RH	38
Tabela 7 – Média referente ao desempenho do Setor: Exames	38
Tabela 8 – Média referente ao desempenho do Setor: Consultórios	39
Tabela 9 – Percepção dos colaboradores quanto ao estilo de liderança	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estilo de Liderança x Influência no Desempenho dos colaboradores.....41

LISTA DE SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
CC	Centro Cirúrgico
EAEG	Escala de Avaliação de Estilo Gerencial
HOS	Hospital de Olhos de Sergipe
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
2	APORTE TEÓRICO	17
2.1	LIDERANÇA	18
2.1.1	Conceitos de liderança	19
2.1.2	Estilos de liderança	21
2.1.3	Abordagens sobre liderança	22
2.2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ALGUNS CONCEITOS	24
2.2.1	Métodos de Avaliação de Desempenho	25
2.2.1.1	Avaliação de Desempenho 360º.....	26
3	APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	29
4	METODOLOGIA.....	31
4.1	COLETA DE DADOS.....	33
4.2	TRATAMENTO DOS DADOS	35
4.3	ANÁLISE DOS DADOS	35
4.4	ANÁLISE DO PERFIL DOS PESQUISADOS.....	36
4.5	ANÁLISE DOS SUBORDINADOS.....	37
4.6	ESTILO DE LIDERANÇA E A INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES.....	39
5	CONCLUSÃO.....	43
	REFERÊNCIAS	45
	ANEXO A – Escala de Avaliação do Estilo gerencial – EAEG	49
	ANEXO B – Avaliação de Desempenho 2017 – GERAL.....	51

1 INTRODUÇÃO

Líderes podem ser indicadores de resultado positivo ou negativo na organização. A liderança pode influenciar diretamente no desempenho da equipe, no aprimoramento de ideias e nas análises desenvolvidas pela equipe, proporcionando entusiasmo na realização das tarefas e a consequente inovação. Podendo também influenciar diretamente na comunicação, na credibilidade da equipe e principalmente no processo de gestão de conflitos (DIAS; BORGES, 2015). Sendo imprescindível analisar a relação entre líder e liderado, observando o estilo de liderança considerado mais eficaz no processo de aperfeiçoamento do desempenho dos subordinados.

De acordo com Vergara (1999, p. 42) “Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos ou não. Tudo que os de fora podem fazer é estimular, incentivar e provocar nossa motivação”. Baseando-se nesse conceito, observa-se que o líder deve investir em estímulos com objetivo de motivar suas equipes e, consequentemente, ter como retorno o bom desempenho dos funcionários.

Para Maxwell (2008), o papel do líder é desenvolver as pessoas da equipe, visando o crescimento para a organização. Observando não somente as habilidades profissionais, mas também a vida pessoal do mesmo. Auxiliando no processo de torná-los pessoas melhores, tanto profissionalmente como pessoalmente.

As empresas brasileiras apresentam interesse em buscar modelos de gestão que influenciem no desempenho e na produtividade dos colaboradores. Conforme Fonseca, Porto e Andrade (2015), dentre os inúmeros temas abordados na administração, no contexto mundo corporativo, observa-se que as pesquisas sobre liderança, atreladas ao estudo organizacional, têm se discutido com maior proporção desde o século XX.

Segundo Silva, Peixoto e Batista (2011), o modelo de gestão é papel fundamental para o sucesso e realização das metas e do propósito da empresa, afinal, são pessoas que criam, inovam e sabem usar recursos materiais para produzir a diferença. A forma como o capital humano é conduzido e trabalha pode refletir significativamente nos resultados da empresa, influenciando no aumento considerável em investimento na área de pessoal.

É essencial que o responsável pelos colaboradores assuma uma postura de liderança para o melhor desempenho. Hersey e Blanchard (1986) afirmam que essa

postura é relativa, não existe um tipo de liderança específica para cada situação, mas optar pelo melhor, mesmo que haja muitas mudanças, é de extrema importância.

Para Hickey e França (2007), o estilo de liderança tem sido considerado influenciador do sucesso organizacional. Diante disso, a proposta para o desenvolvimento deste trabalho está relacionada a analisar o seguinte questionamento: Existe relação entre o estilo de liderança e o desempenho dos colaboradores, no Hospital de Olhos de Sergipe?

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

A liderança pode incentivar ou influenciar a equipe na busca por resultados, motivando a equipe para execução das tarefas, contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa (VERGARA, 1999).

Seres humanos são muito diferentes entre si na maneira de pensar, agir e expressar seus sentimentos e, muitas vezes, diferente de si mesmo, conforme o momento que está vivendo. A interferência no estado físico e psicológico do indivíduo reflete diretamente no desempenho do trabalho dessa pessoa e consequentemente no resultado final do grupo. Por isso, as empresas atuais necessitam de gestores capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas, capazes de trabalhar junto com os colegas e liderados, e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros tem a dizer (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011).

As pessoas que compõem uma organização apresentam características e atitudes diferentes em relação ao trabalho e função que exerce. Para Mansor (2012), pontos essenciais para contribuição da melhoria do desempenho da organização.

A pesquisa é relevante porque visa inicialmente entender quais os estilos de liderança existentes na empresa e se há interferência dos mesmos no desempenho da equipe. Diante destas considerações, o argumento que orienta esta pesquisa é: O estilo de liderança tem relação com o desempenho de uma equipe?

1.2 OBJETIVOS

Neste tópico são apresentados os objetivos norteadores do presente estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar se os estilos de liderança presentes no Hospital de Olhos de Sergipe podem influenciar o desempenho das equipes.

1.2.2 Objetivos Específicos

No intuito de alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Verificar os estilos de liderança existentes no Hospital de Olhos de Sergipe;
- Diagnosticar os fatores que influenciam no estilo dos líderes do Hospital de Olhos de Sergipe;
- Comparar os estilos encontrados com o desempenho das equipes analisadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

O capital humano é considerado o suporte essencial nos fatores que influenciam diretamente no fracasso ou sucesso de uma organização, como por exemplo, a manutenção de máquinas ou aparelhos, a gestão de materiais, a segurança humana e patrimonial, a garantia da qualidade. Por este motivo, foi realizada a análise da avaliação de estilo de liderança e a avaliação de desempenho 360º graus, com o objetivo de levantar os dados e trabalhar os pontos que apresentaram alguma necessidade. Neste primeiro momento, a influência da equipe de liderança, buscando levantar as falhas a serem tratadas e consequentemente buscar impulsionar os resultados da empresa.

Vargas (2013) afirma que os estilos de liderança podem estar diretamente relacionados ao desempenho, vez que, a percepção de líder e liderado pode ser divergente quanto ao estilo de liderança aplicado.

O presente trabalho pretende trazer uma contribuição para o Hospital de Olhos de Sergipe, possibilitando agregar o estilo de liderança ao desempenho da equipe. E ainda, através de políticas organizacionais, a área de Recursos Humanos, pode utilizar tal pesquisa para buscar melhorias no desenvolvimento dos líderes e no desempenho das equipes.

Por este motivo, o presente estudo tem o intuito de realizar uma análise detalhada dos questionários respondidos pelos colaboradores, para avaliar como o estilo de liderança pode influenciar no desempenho de suas atividades e quais os fatores e particularidades relacionadas, através da pesquisa realizada. Servindo de base na tomada de decisões e apresentando metodologias reais, com o objetivo de entender o tema abordado.

Considerando o resultado da análise do estilo de liderança, o Hospital de Olhos de Sergipe deve investir em treinamentos e programas para desenvolvimento dos líderes, capacitando-os para garantir a competência profissional, visto que a predominância de estilo tarefa, pode ser entendido como liderança autocrática, um modelo de gestão centralizadora que não permite espaço para a equipe (VERGARA, 1999). E a relação entre líder e liderado é de suma importância para o crescimento da organização.

Quanto à análise da avaliação de desempenho aplicada, pode-se afirmar que é essencial para iniciar o levantamento das necessidades de treinamento, auxiliando na verificação da necessidade de realizar treinamentos específicos ou gerais para as equipes, determinando se há algum setor que apresente a necessidade de prioridade, por apresentar nível mais baixo que os demais.

Visando não perder o foco da pesquisa e buscando reduzir possíveis erros na compreensão dos dados analisados, foram estabelecidos alguns critérios de delimitação. Os dados analisados correspondem aos colaboradores de determinados setores da Unidade Matriz do Hospital de Olhos de Sergipe considerando Gerência e Coordenação, visto que alguns setores não possuem coordenadores, são liderados diretamente por gerentes.

2 APORTE TEÓRICO

Este capítulo expõe os autores e literaturas referentes ao tema abordado, com a finalidade de aprofundar o objetivo do estudo. Nesta seção é realizada consulta às bibliografias com informações necessárias e importantes sobre o tema da pesquisa, relacionando com entendimento de vários autores e contribuindo para melhor conhecimento do problema e na análise e interpretação dos dados (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2006).

2.1 LIDERANÇA

Atualmente, visando detalhes que são primordiais para o sucesso da empresa e do próprio colaborador, a liderança assume o papel de influenciar o alcance dos resultados positivos, cumprindo as metas, através de uma gestão mais participativa, buscando maior dedicação de todos os envolvidos, impactando diretamente no desempenho da equipe.

Para Bennis (1996), o líder deve buscar o autoconhecimento continuamente, observando seu papel diante do cenário de transformações constantes, sendo necessário não apenas o exercício da autoridade, mas o uso de seu direcionamento e incentivo para o crescimento da instituição, influenciando diretamente no alcance dos resultados da empresa.

Para que a liderança ocorra é necessária a presença de um líder e do liderado. Utilizando a capacidade de influenciar, fazendo com que o outro haja conforme sua intenção, envolvendo poder e autoridade (MOTTA, 1997).

Vergara (1999) complementa esta visão reforçando a afirmativa de que é esperado que o líder apresente a habilidade de lidar com cenários positivos e negativos, apresentando atitudes e valores que possibilitem atuar adequadamente em ambientes calmos ou desorganizados.

A habilidade de dominar um grupo, influenciando ao alcance dos objetivos, é umas das definições de liderança. Sendo formal ou informal, apresentando o mesmo grau de importância, já que a posição de líder é espontânea e gera uma liderança sem cobranças (ROBBINS, 2002).

Para Silva (2011), o líder busca seguidores, com o objetivo de alcançar seus resultados utilizando apenas o carisma e a autoridade, não sendo necessário utilizar o poder para persuadir os subordinados. Fazendo com que as metas sejam obtidas de modo natural, não sendo utilizada pressão, somente através do empenho e consciência dos liderados. Incentivando os colaboradores, através de mecanismos que os influenciem a crer que alcançarão o que almeja. Baseando-se na ideia de que o tema sobre liderança está sendo discutido nas empresas, o líder deve apresentar habilidades de comando, sendo honesto e justo com os liderados. Visto que ao utilizar a autoridade que possui para determinar a execução de uma tarefa, o mesmo estará sendo avaliado e julgado por seus liderados. Ainda de acordo com o autor o líder tem o papel de observar sua equipe e verificar quando há necessidade de diálogo, de

acompanhamento, com o intuito de aplicar métodos que motivem seus liderados, vez que a motivação está diretamente ligada ao desempenho dos mesmos.

A habilidade de estimular os liderados a contribuírem voluntariamente com as funções, atingindo os objetivos da organização é o que define a liderança, conforme afirmação de Robbins (2007).

Para Maximiano (2002), o bom relacionamento entre líder e liderado influencia diretamente no uso da autoridade, ou seja, caso ocorra o contrário, pode prejudicar o relacionamento da equipe, visto que quando há maior imposição, os resultados podem não ser alcançados, tendo como base a maturidade das pessoas pertencentes ao grupo envolvido.

A liderança pode ser definida por meio da relação entre as pessoas envolvidas num mesmo processo e em busca do resultado coletivamente. Considerando a importância dos envolvidos, seja ele os próprios colaboradores, que são interessados diretamente até a comunidade que indiretamente compõe os resultados relevantes para a sociedade (JOHANN (2013).

2.1.1 Conceitos de liderança

O papel do líder é fundamental na estruturação e na evolução da equipe, apresentando características e práticas que devem ser ingredientes necessários para garantia da qualidade dos objetivos. Porém, podemos notar que assumir o cargo de liderança não assegura que o papel será desempenhado conforme exigência da função, nem todos os líderes lideram de maneira eficaz, ou seja, as características de liderança não estão ligadas à função (ROBBINS; JUDGE, 2014). O líder cativa as pessoas, tornando-as apoiadoras de suas ideias e consequentemente influencia no alcance dos objetivos propostos, comum a todos.

Maximiano (2008), através de estudos realizados na Escola Comportamental de Administração, afirma que a liderança é uma das principais funções do administrador, consequentemente apresentando técnicas e papel fundamental na organização. E que a confiança é primordial na relação entre líderes e liderados, consequentemente serão apresentados melhores resultados (ARAÚJO, 2011). No Quadro 1 há conceitos de liderança e respectivos autores:

Quadro 1 – Conceitos de liderança e respectivos autores

CONCEITOS APRESENTADOS	FONTES
“Liderança é uma relação de poder, apresentando como característica, o entendimento dos membros do grupo, observando que um determinado membro possua o direito de estabelecer padrões que influenciem diretamente na equipe.”	Janda (1960, p. 358 apud BERGAMINI, 2009, p. 3).
“Liderança é uma relação entre pessoas, sendo que uma apresenta atitudes e opiniões que convençam os demais que terão os melhores resultados, caso sigam as instruções sugeridas.”	Jacobs (1970, p. 232 apud BERGAMINI, 2009, p. 3).
“Liderança é a ação que uma pessoa exerce nas atividades de determinado grupo, ocupando a posição de direção durante a realização da tarefa, buscando o objetivo almejado.”	Roach e Behling, (1984, p. 46 apud BERGAMINI, 2009, p. 3).
“Liderança é um processo de reconhecimento que os líderes podem influenciar através do exemplo.”	Stogdill (1990, p. 15 apud BERGAMINI, 2009, p. 3).
“Liderança é uma conexão entre o líder e o liderado.”	Kouzes e Posner (1997, p. 98).

Fonte: Adaptado com base em Bergamini (2009).

Com isso afirma-se que:

Líderes são os que, em um grupo, ocupam uma posição de poder, e que têm condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo. (MAXIMINIANO, 2011, p. 257).

Para Maximiano (2006), os estudos de líderes foram divididos em categorias, sendo a primeira, a teoria científica de Taylor e teve como objetivo principal o aumento da produção e a eficiência dos operários. A segunda, é a teoria clássica de Fayol que definiu procedimentos para estrutura organizacional, trazendo obrigações executadas pelos líderes. A terceira é baseada em Max Weber, conhecido como modelo burocrático, esquematizando um modelo de administração eficiente para época.

No Quadro 2 são apresentadas algumas teorias e conceitos sobre liderança.

Quadro 2 – Teorias e conceitos sobre liderança

(continua)

AUTORES/ANO	TEORIAS SOBRE LIDERANÇA	CONCEITOS DE LIDERANÇA
Bennis (1993), Boyatzis, Cameron e Quinn (1993).	Com base em competência	O intuito de realizar análise entre desempenho dos líderes e liderados, alimenta a necessidade de desenvolver técnicas para auxiliar no estudo.

(conclusão)

AUTORES/ANO	TEORIAS SOBRE LIDERANÇA	CONCEITOS DE LIDERANÇA
Burbs, Kuzes e Posner (1995); Peters e Waterman (1990); Richards e Engle (1986).	Liderança Visionária	Um ambiente de conflitos é um cenário propício para que o líder cresça, demonstrando suas habilidades, criando situações para que a equipe alcance os resultados almejados.
Drucker (1999), Jacobs e Jaques (1990); Kotter (1998); Buckingham (1999, 2001).	Liderança Estratégica	A liderança é simbolizada pela junção entre fatores interiores e visíveis. Apresentando aspectos específicos. Os diferentes tipos de líder surgem de acordo com as influências de lugar, de fatos e das condições existentes.
Nohria, Joyce e Robertson (2003).	Liderança com foco nos resultados	Os líderes apresentam como características, a personalidade, princípios e ação, juntamente com concepções planejadas.
Greenleaf (1996); Spears e Frick (1992).	Liderança servidora	Os líderes valorizam servir aos outros. Agindo assim com os liderados, clientes e a comunidade. Valorizando ato se ser empático, servil e convicto.

Fonte: Adaptado de Covey (2005) e Stefano *et al.* (2008, p. 206).

Para Bergamini (1994) as teorias sobre liderança são definidas como, a teoria dos traços da personalidade, baseando-se na ideia de liderança como característica do indivíduo, o líder era nato. A teoria sobre os estilos de liderança, demonstrando comportamentos que contribuem para exercer o papel de líder e a teoria dos enfoques situacionais, apresentando um estilo de comportamento conforme a situação ocorrida.

2.1.2 Estilos de liderança

Para os autores White e Lippitt (1960), os pioneiros nos estudos sobre estilos de liderança, apresentando a teoria mais referenciada, há três estilos de liderança que são mais apontados em estudos, são eles: autocrático, liberal e democrático. O líder autocrático, tem o domínio como atributo, é o responsável pelas decisões. O líder liberal, quase não participa do processo de divisão de tarefas, deixando a equipe livre para realizar as escolhas conforme desejo da equipe. Com relação ao líder democrático, apresenta uma democracia nítida. As decisões são realizadas sob supervisão do líder, porém sendo debatida entre todos do grupo, através do senso comum.

O ato de influenciar pessoas quando há interação humana, caracteriza a existência de liderança e essa situação pode ser observada em qualquer grupo de

peçoas, sendo necessária apenas, a interação humana. Robbins (2005) afirma que é a capacidade de influenciar peçoas ou grupos.

O que define a classificação dos estilos de liderança em três, é o comportamento do líder em relação aos liderados. Classificando como, autocrático, liberal e democrático (CHIAVENATO, 2004). No Quadro 3, segue explanação com as principais diferenças entre os três estilos de liderança.

Quadro 3 – Principais diferenças entre os estilos de liderança

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
TOMADA DE DECISÕES	O poder de decisão é do líder, sem a participação dos subordinados.	O poder de decisão é da equipe, havendo pouca participação do líder	O líder acompanha, mas as diretrizes são fixadas pelo grupo
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	A participação do líder é extrema. Através de decisões inesperadas, determinando a realização das tarefas, conforme planejamento próprio.	O líder participa timidamente. Opinando conforme solicitação da equipe, não interferindo nas decisões do grupo.	O grupo decide em equipe, baseando-se nas próprias opiniões. Utilizando ideias do apenas quando julgam necessárias.
DIVISÃO DAS TAREFAS	O líder realiza as divisões conforme julgar conveniente para si. Determinando quem executará e como será executada a tarefa.	Não há a participação do líder na divisão. A equipe decide e inicia a execução.	A divisão das tarefas é alinhada entre os envolvidos
PARTICIPAÇÃO DO LÍDER	A avaliação do grupo é limitada apenas às opiniões do líder.	O líder apresenta críticas ou elogios ao grupo apenas quando questionado. Mas não avalia ou acompanha.	O líder não realiza atividades operacionais. Sendo objetivo em suas opiniões.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1997).

O líder deve ser capaz de analisar a equipe que lidera e coordenar a situação para garantir o sucesso.

2.1.3 Abordagens sobre liderança

Há uma diferença entre cada estilo de líder, ou seja, a liderança autocrática, tem como foco principal a realização das tarefas (ARAÚJO; GARCIA, 2010). A escala de avaliação dos estilos gerenciais, desenvolvida por Melo (2004), foi elaborada

baseando-se na grade gerencial de Blake e Mouton, no modelo de Fiedler e em Hersey e Blanchard, com a abordagem da liderança situacional.

Para Chiavenato (2004) o comportamento do líder em relação aos liderados é fator determinante para divisão do estilo de liderança em três tipos: autocrático, liberal e democrático.

Melo (2004) desenvolveu a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG), baseando-se em três fatores para determinar o estilo de liderança: tarefa, relacionamento e fator situacional. O Quadro 4 apresenta as principais características de cada fator.

Quadro 4 – Estilo de Avaliação de Estilos Gerenciais

FATORES	CARACTERÍSTICAS
TAREFA	Centralizador. O líder enfatiza o trabalho, a hierarquia, define os papéis em busca da realização das metas. O objetivo é que o grupo respeite e obedeça às suas decisões. Para Oliveira; Perez (2015), o líder influencia a equipe com objetivo de influenciar o grupo a conquistar os resultados.
SITUACIONAL	O líder apresenta características flexíveis, de acordo com as necessidades dos subordinados. Procura ouvir ideias e sugestões da equipe. É um moderador de opiniões. Para Pereira (2014), o líder pertencente a esse estilo, possuem diretrizes que valoriza a ideia de que as decisões devem ser tomadas pelo grupo.
RELACIONAMENTO	Há confiança mútua na relação de trabalho. O líder valoriza as relações interpessoais, aprecia as ideias dos liderados e apresenta relevância por sentimentos. Robbins e Judge (2014), afirma que nesse estilo o líder pratica a autonomia com os colaboradores, deixando a equipe livre para tomar decisões, ciente que é a melhor maneira de atingir seus objetivos.

Fonte: Elaboração própria, baseando-se em Melo (2004).

Para Vargas (2013) as teorias comportamentais apresentam como objetivo analisar o comportamento adotado pela liderança para conduzir os liderados e as atividades dos mesmos.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ALGUNS CONCEITOS

Segundo Machado e Portugal (2014), a expressão avaliação provem do termo *ad + valere*, significa ter conhecimento, ter capacidade, apresentado como finalidade principal, a valorização a algo ou alguém.

Pode-se considerar a avaliação de desempenho como um recurso utilizado pela gestão visando elaborar estratégias na organização (MIRANDA; SILVA, 2002). Buscando a implantação de estratégias competitivas, avaliação das necessidades e os impactos da mudança, controlar atividades operacionais e corrigir situações.

Para Bilhim (2013) a avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental para a gestão de Recursos Humanos (RH), avaliando resultados e comportamento, contribuindo para o alcance das metas.

Kraemer (2005) acrescenta que avaliar é o método utilizado com o objetivo de atribuir mérito ao instrumento em pesquisa. A avaliação revela se os objetivos foram atingidos e expõe as dificuldades existentes.

A avaliação é o objeto utilizado para investigação de algo que compõe o objeto a ser analisado. Sendo conceituado como o ato de estudar o nível de qualidade, considerando que a ciência analisa o funcionamento real de algo (LUCKESI, 2011).

Nas empresas, podemos citar que a avaliação de desempenho é essencial para os líderes, visto que através deste instrumento, é possível acompanhar o desenvolvimento dos resultados da equipe, contribuindo para seu papel de orientador, de suporte para planejamento. É composta através da definição de resultados, utilizada no processo de melhorias futuras, no acompanhamento e solução de problemas que podem ocorrer, observando o cenário que foi aplicado (PONTES, 2010).

No início do século XX, surgiram as Teorias das Relações Humanas, desenvolvendo prática e teoria, tonando os líderes cientes das dificuldades dos funcionários (SILVA, 2000).

Romero, Silva e Kops (2013) afirmam que a maneira como a avaliação de desempenho é norteada impacta positivamente no padrão, na produtividade e nos níveis de qualidade dos colaboradores. A aplicação de treinamento para todos, com o intuito de explicar com detalhes no que consiste uma avaliação de desempenho, contribui para um resultado positivo, ou seja, dá ao avaliador a possibilidade de compreender o desempenho dos seus liderados, facilitando no processo de

administração de conflitos e na criação de planos de capacitação para tornar a equipe mais comprometida. Enquanto, Bergamini e Beraldo (2007) citam que é utilizada para medir o potencial de cada indivíduo e da equipe, respectivamente.

2.2.1 Métodos de Avaliação de Desempenho

A Avaliação de desempenho tem como objetivo principal avaliar o desempenho de várias pessoas que compõem uma equipe numa empresa, utilizando métodos para garantir um resultado verdadeiro. Por este motivo, o tipo de avaliação escolhida deve ser ajustado às necessidades e aspectos da empresa (CHIAVENATO, 2004). O Quadro 5 traz uma síntese acerca dos principais métodos tradicionais de Avaliação de Desempenho.

Quadro 5 – Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

TIPO DE AVALIAÇÃO	AUTOR	INSTRUMENTO	PRINCIPAIS ASPECTOS
Métodos de escalas gráficas	Dessler (2003).	É utilizado um formulário com linhas horizontais e verticais, representando os aspectos e os graus de variação de cada um, respectivamente.	Neste método a avaliação ocorre por meio de fatores definidos previamente, selecionados para definir cada avaliado e suas respectivas qualidades
Método de qualificação alternada	Dessler (2003).	Formulário para avaliação popular	O preenchimento é realizado considerando melhor e pior funcionário, considerando o mesmo aspecto medido. Realizando essa classificação até o último.
Método de comparação entre pares	Dessler (2003).	Quadro comparativo com aspectos idênticos entre os pares	O quadro deve ser preenchido, avaliando se o respectivo funcionário é melhor ou pior que os demais em cada aspecto. Após deve ser somado e verificado quantas vezes o mesmo foi indicado como melhor.
Método de escolha forçada	Pontes (1996) e Chiavenato (2004).	Ficha com frases prontas sobre determinados aspectos do comportamento	O avaliador deve escolher uma ou duas frases de cada bloco que se aplica ao desempenho de quem está sendo avaliado.

Fonte: Elaboração própria, baseando-se em Pontes (1996), Dessler (2003) e Chiavenato (2004).

Considerando as limitações de cada método, às organizações começaram a buscar por soluções inovadoras com foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho (CHIAVENATO, 2004).

Para Gramigna (2002), gradativamente o processo de avaliação de desempenho passou por alterações, apresentando mais detalhes e maior participação das pessoas, reduzindo as limitações dos métodos tradicionais.

Buscando estabelecer metodologias adequadas à realidade de cada empresa, algumas avaliações, citadas por Carbone (2006), passam a ser utilizadas com maior aceitação, como por exemplo, a Avaliação 360º, Avaliação Balanced Scorecard e os Instrumentos da Avaliação, como apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Métodos Contemporâneos de Avaliação de Desempenho

TIPO DE AVALIAÇÃO	AUTOR	INSTRUMENTO	PRINCIPAIS ASPECTOS
Avaliação 360º	Gramigna (2002)	Questionário com questões baseadas em dimensões que devem compor o perfil do colaborador	Há o processo de aplicação dos questionários e após o processo de feedback.
Balanced Scorecard	Araújo (2006)	Avaliação por meio de quatro perspectivas	É aplicada a avaliação, considerando critérios como, perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos, aprendizado e crescimento.
Instrumento de Avaliação	Carbone (2006)	Avaliação para identificar falhas de competência	Ocorre com o objetivo de identificar o grau de domínio das competências de cada colaborador.

Fonte: Elaboração própria, baseando-se em Araújo (2006), Carbone (2006), Gramigna (2002).

No presente estudo, a avaliação de desempenho utilizada para coleta das informações, foi a Avaliação de Desempenho 360º. Com objetivo principal de propor um processo contínuo de feedback, visto que, após a aplicação da avaliação e tabulação dos resultados, o setor de Recursos Humanos deve apresentar o resultado aos colaboradores de maneira individual, expondo os pontos fortes e fracos resultantes da avaliação.

2.2.1.1 Avaliação de Desempenho 360º

O ser humano vive num constante processo de avaliação, seja esta realizada pela sociedade em geral ou pelos membros do grupo que está inserido. Reis (2000) conceitua a avaliação 360º, como uma técnica utilizada para desenvolvimento de

liderança, por meio de coleta de informações adquiridas por avaliações de pessoas que ocupam posições diferentes, sendo, o superior imediato, os pares e os subordinados. Realizando um levantamento de questões que as pessoas apresentam perante o recebimento de feedbacks. Sendo tais comportamentos selecionados pela empresa, de acordo com as características que pretende motivar e promover.

Para Silva (2001), a base de pessoas envolvidas no processo de avaliação influenciará diretamente no número de informações coletadas, ou seja, quanto maior o número de envolvidos e entrevistados, mais confiável é a avaliação, por ser analisada através de mais opiniões.

No processo de avaliação 360°, os participantes não sabem quem os avaliou, porém ele saberá do resultado de como foi avaliado, e tais resultados poderão guiar o seu crescimento profissional, atuando na sua competência e consequentemente no comportamento de liderança (GAUDENCIO, 2007).

O alicerce de uma organização são as pessoas, por este motivo é necessário selecionar aquelas que consideramos as certas para estar em determinado cargo, investir, montar estratégias para desafiá-la, com o intuito de utilizar seu desempenho na construção da empresa e acompanhar a felicidade de realizar os objetivos particulares e coletivos (CORREA, 2013). Ciente das técnicas para a evolução dos envolvidos, as pessoas, apresenta uma complexidade, considerando que é necessário medir grau de engajamento e que tal característica, é geralmente uma tarefa qualitativa, porém, pode ser quantitativa também.

Alguns passos foram seguidos para a proposta de implantação do processo de avaliação 360°. São eles: definição das habilidades e condutas a serem analisadas; seleção do pessoal envolvido na avaliação, elaboração do questionário a ser aplicado, aplicação do questionário na empresa e coleta e análise, para verificação das respostas adquiridas, com o objetivo de buscar solução para falhas diagnosticadas.

Gil (2001) afirma que a avaliação 360° é um modelo democrático e por isso a empresa deve apresentar claramente os objetivos organizacionais e total apoio da Diretoria e envolvimento do RH, apresentando como requisito fundamental a cultura organizacional.

Segundo Ribeiro (2006), os critérios da avaliação devem ser definidos com o intuito de envolver os colaboradores à busca constante de crescimento pessoal e profissional.

O instrumento utilizado deve ser composto com escala de frequência para cada item. Considerando os objetivos da empresa, certificando que serão fornecidas as informações esperadas e que as mesmas serão repassadas a todos os envolvidos, deixando-os ciente do resultado obtido (REIS, 2000).

Já os critérios da avaliação devem ser definidos com o intuito de envolver os colaboradores à busca constante de crescimento pessoal e profissional (RIBEIRO, 2006).

Para Reis (2000), a avaliação é aplicada visando o aprimoramento do desempenho gerencial. Apresentando como vantagem o modelo democrático, envolvendo todos da organização e captando pontos de vista distintos. E ainda, segundo Gil (2001), a maior desvantagem apresentada é o medo de expor suas opiniões sinceras por medo de possíveis represarias.

3 APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A empresa Hospital de Olhos de Sergipe, utilizada como campo de estudo e realização da pesquisa, consiste em uma empresa privada na área de saúde oftalmológica, situada em Aracaju, Sergipe, desde 1986. Sua missão é prestar serviços oftalmológicos e contribuir com o desenvolvimento da especialidade, promovendo a qualidade de vida e atendendo às expectativas de pacientes, colaboradores e oftalmologistas. Apresentando como principais valores: a ética, o compromisso, a inovação, a capacidade técnica e o acolhimento. Sendo considerados itens essenciais e orientadores nas atividades, comportamentos e atitudes.

As informações aqui apresentadas foram obtidas através de dados concedidos pela empresa. O capital humano é composto por colaboradores, estagiários, aprendizes, oftalmologistas, residentes e anestesistas.

Seu organograma apresenta nove setores diretamente ligados à Diretoria, são eles:

- Atenção à Saúde: Constituído pelos subsetores de orientação cirúrgica, centro cirúrgico, exames, recepção de exames, lentes de contato, consultórios, arquivo e qualidade de agendamento. Os funcionários destes departamentos são responsáveis basicamente pelo atendimento ao paciente;
- Higienização: Composto pela equipe de limpeza;
- Suprimentos: os funcionários deste setor são responsáveis pelo estoque e almoxarifado. Realizando contagem de produtos, compras e controle de medicamentos;
- Financeiro: os colaboradores deste setor são responsáveis pelas contas a pagar e a receber. Composto também pela equipe de faturamento, que realizam cobranças e faturamento de procedimento realizados no hospital;
- Manutenção: Responsável por reparos prediais e inspeção preventiva de equipamentos;
- Recursos Humanos: Responsável pelo departamento pessoal, saúde e segurança no trabalho e as atividades ligadas às pessoas;
- Marketing: Área responsável pela divulgação da empresa, no intuito de captar novos clientes;

- Comercial: Responsável pelas negociações com as operadoras de saúde. Buscando parcerias e novos pacientes para o hospital;
- Tecnologia da Informação: Responsável pela parte de computadores e sistemas existentes na Instituição.

A história da empresa em estudo é uma construção marcada por pessoas que fazem parte dela. Considerando os colaboradores que ainda trabalham na empresa e àqueles que passaram em algum momento. Todos de alguma maneira contribuíram para construir o seu passado e aprimorar o presente, preservando a ideologia que ética, compromisso, inovação, capacidade técnica e acolhimento, são princípios orientadores da conduta e desempenho de todos que compõem o quadro de colaboradores da organização. Ciente que gerenciar o processo de avaliação 360º, é um processo incessante e cansativo, o setor de Recursos Humanos da empresa, aplicou tal avaliação com o intuito de obter os resultados e buscar alternativas para tornar a empresa mais competitiva no mercado atual, visto que o desempenho dos colaboradores é imprescindível neste processo.

4 METODOLOGIA

Conforme Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a metodologia expõe a estratégia que será utilizada para coleta e análise dos dados. A definição é realizada através de hipóteses e do objetivo da pesquisa, esclarecendo o tipo, o instrumento utilizado, formas de tabulação e o método para tratar os dados e o que se utilizou no trabalho composta pelos critérios, métodos e o modo de levantamento dos elementos da pesquisa.

Esta seção expõe a organização dos argumentos utilizados nesta pesquisa. Sendo expostos primeiramente os itens que guiam o estudo e consequentemente, os tópicos que explicam as intervenções realizadas. Posteriormente descreve sua definição, o método de pesquisa, a população, a amostra. Analisando ainda, a coleta e o tratamento dos dados recolhidos, utilizados para viabilizar o alcance dos objetivos propostos neste trabalho.

Na presente pesquisa, foram utilizados dois instrumentos para a coleta de dados. O questionário aplicado aos líderes, com o propósito de identificar os três estilos de liderança: tarefa, relacionamento e situacional, baseado na Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG) de Melo (2004), Anexo A, e o questionário aplicado aos colaboradores com objetivo de avaliar o desempenho, Anexo B.

O presente trabalho apresenta natureza quantitativa, conforme Gil (2010), baseada em dados estatísticos e amostras de uma população. Aplicada com o objetivo de contribuir para a análise dos estilos de liderança presentes na empresa e se há relação com o desempenho dos colaboradores, descrevendo as principais características apresentadas. Utilizando como meio de investigação a pesquisa descritiva, buscando identificar informações de um determinado problema, baseando-se em dados secundários (VERGARA, 2000).

Foram analisados os resultados obtidos através do instrumento de avaliação dos fatores ligados ao estilo de liderança e as avaliações de desempenho 360°, aplicada aos Colaboradores e líderes. Não sendo possível generalizar, vez que a análise foi realizada apenas em uma empresa, que possui características próprias, demonstrando particularidades observadas e que contribuirão para a pesquisa.

O instrumento escolhido foi validado e apresentado por Melo (2004), baseando-se em estilos gerenciais, representados pelos fatores tarefa, relacionamento e situacional. Utilizando a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais com o objetivo de

contribuir nas pesquisas sobre a influência dos estilos de liderança nos índices organizacionais e consequente atitudes dos liderados (Tabela 1).

Tabela 1 – Quantidade de itens determinantes para cada estilo de liderança (01).

ESCALA	FATOR	QUANTIDADE DE ITENS
Estilo De liderança	Estilo Tarefa	6
	Estilo Situacional	4
	Estilo Relacionamento	9

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa (2019).

A Escala de Avaliação de Estilo Gerencial, expõe 19 itens sobre o comportamento do líder, avaliado por 5 pontos (1 = nunca age assim, 2 = raramente age assim, 3 = ocasionalmente age assim, 4 = frequentemente age assim, 5 = sempre age assim), que apresentam índices necessários para apuração com precisão. Sendo distribuídas de maneira aleatória, não identificando o fator determinante. Apresentados da seguinte maneira: Para o fator relacionamento, a característica de ouvir o subordinado. Para o fator tarefa que apresenta como ideia principal o valor do respeito a hierarquia, disciplina e subordinação e para o fator situacional, que apresenta como aspecto principal a confiança no subordinado devido a segurança que o mesmo apresenta ao executar determinada tarefa.

Para análise do desempenho dos colaboradores, as questões foram distribuídas por meio de características específicas que compõem as dimensões que o RH da empresa busca conhecer em cada colaborador. Os itens foram distribuídos em quatro dimensões, são elas: institucional, conhecimento, relacionamento, atitudes e habilidades, cada uma delas buscando avaliar as principais particularidades.

As dimensões possuem perfis distintos, a institucional busca características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da empresa. A dimensão conhecimento busca resultados sobre cada profissional com relação ao conhecimento na função desenvolvida, apresentando pontos ligados à busca constante por conhecimento seja na sua função ou nas atividades exercidas em outros setores, entendendo o fluxo dos processos. A dimensão relacionamento analisa as relações interpessoais, seja ele com o líder, ou com seu par, analisando a existência de boas relações de trabalho. Sobre atitudes e habilidades, são analisadas as competências

presentes em cada um, no que se refere ao comprometimento com a função e a empresa.

4.1 COLETA DE DADOS

Segundo Gil (2010), a estrutura lógica pode ser descrita por meio de um plano de trabalho, orientando ao pesquisador após a realização da coleta dos dados. Os elementos do presente estudo foram coletados por questionários físicos aplicados que apresentam um conjunto de características desejáveis para respostas das questões apresentadas. Foram aplicados os questionários referentes ao estilo de liderança e à avaliação de desempenho.

A aplicação dos questionários foi realizada pelo setor de Recursos Humanos, através de direto com os colaboradores e líderes da empresa, ambos em 2017. O Anexo A, expõe o questionário referente ao estilo de liderança, sendo aplicado apenas aos liderados e elaborado com perguntas fechadas e dados demográficos, com o objetivo de identificar quais os estilos da empresa. O Anexo B, apresenta a avaliação de desempenho 360º aplicada aos líderes, subordinados e pares, com 30 questões fechadas, com o intuito de conhecer a dimensão com maior destaque entre os colaboradores e através de *feedback* individual, dá um retorno sobre os pontos fortes e fracos detectados na avaliação aplicada.

A análise dos resultados destas avaliações foi realizada por meio da verificação dos documentos fornecidos pelo Recursos Humanos, porém, devido à vivência e conhecimento da autora sobre a empresa em questão, os resultados apresentados podem apresentar observações peculiares à empresa.

Foi analisado o perfil dos dados de caracterização dos participantes, através de perguntas sobre sexo, faixa etária, formação escolar, renda familiar e tempo de trabalho. Para análise dos resultados das avaliações de desempenho aplicada ao operacional e liderança, a coleta de dados foi realizada através de questionário com perguntas fechadas, porém, com alternativas suficientes e guiadas para ampliar na escolha das respostas, e para uma análise mais minuciosa, foi utilizada análise de materiais relacionados ao tema, seguindo (GIL, 2010). Os dados obtidos através da aplicação dos questionários foram analisados e representados numericamente e por meio de gráficos, ou seja, tratados com o intuito de resolver o problema relacionado na pesquisa. Para apuração do desempenho dos colaboradores a análise do

questionário foi realizada considerando quatro dimensões: a institucional, conhecimento técnico, relacionamento, atitudes e habilidades.

Os questionários foram aplicados em momentos distintos. Sendo aplicado primeiramente a avaliação referente ao estilo de liderança, com base na escala de avaliação de estilo de liderança, presente na empresa, para posteriormente, aplicar a avaliação de desempenho, visto que para aplica-la é necessário um estudo mais detalhado para que seja utilizado um instrumento que possibilite encontrar o resultado conforme à realidade. Conscientizando a liderança que o resultado da avaliação é uma resposta ao cenário atual e não deve ser visto como crítica contra pessoas, mas como contribuição.

A amostra foi definida pelo setor de recursos humanos, o responsável por este processo. Conforme Vergara (2014), podemos definir a amostra como o que é utilizado para representar uma parte da população que será analisada através dos critérios de representação (Tabela 2).

Tabela 2 – Quantidade de itens determinantes para cada estilo de liderança (02)

SETORES	QUANTIDADE DE COLABORADORES
Centro Cirúrgico	7
Tecnologia da Informação	2
Recursos Humanos	2
Exames Complementares	7
Consultórios (Recepção)	10

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa (2019).

A população da pesquisa é composta por funcionários do Hospital de Olhos de Sergipe, totalizando 28 colaboradores, sendo destes, 2 aprendizes, 2 estagiários, 2 gerentes, 3 coordenadores e 1 diretor. Para Vergara (2014), o que caracteriza a população é o conjunto de elementos que apresentam pontos que serão utilizados na análise em questão e não o número de habitantes existente, como popularmente é classificada. Com base nessa teoria, consideramos para análise os líderes que são responsáveis apenas por um setor, ou seja, a Coordenação do Centro Cirúrgico, a Gerência de TI, a Gerência de RH, a Coordenação dos Exames complementares e a Coordenação de Consultórios. Os demais gerentes/coordenadores são responsáveis por mais de um setor, como por exemplo, a Gerente do Financeiro que gerencia a tesouraria, o faturamento e o setor financeiro.

4.2 TRATAMENTO DOS DADOS

Para Vergara (2014), esta é a seção na qual é citada a explicação de como serão tratados os dados coletados. Com base nos questionários aplicados, os dados serão tratados através de tabulação, determinando cada item a um ponto específico para análise. Logo após a proposta é realizar uma análise prévia com o responsável por cada área, a fim de preparar material para apresentação dos resultados e realização de levantamento de sugestões de ações a serem implantadas objetivando tratar os pontos críticos na esfera individual e geral.

O Quadro 7 apresenta uma síntese das características da pesquisa aplicada.

Quadro 7 – Síntese da pesquisa aplicada

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Verificar os estilos de liderança existentes no Hospital de olhos de Sergipe; Diagnosticar os fatores que influenciam no estilo de liderança dos líderes do Hospital de olhos de Sergipe; Comparar os estilos encontrados com o desempenho das equipes analisadas.
ABORDAGEM	Quantitativa.
TIPOLOGIA	Descritiva baseada em dados secundários.
DADOS	Os dados foram tabulados em planilha de Excel. Sendo evidenciado os principais fatores que influenciam o estilo de liderança. E a média do desempenho de todos por meio de avaliação de desempenho 360°.
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	Escala de Avaliação de Estilo Gerencial EAEG; Questionário referente a Avaliação de desempenho 360°.
ANÁLISE DOS DADOS	Análise dos líderes; Análise do perfil dos pesquisados; Análise dos subordinados (operacional); Análise da influência do estilo liderança no desempenho do colaborador.

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa (2019).

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Considerando a avaliação referente aos estilos de liderança aplicado com objetivo principal de verificar os estilos de líderes existentes na empresa e a Avaliação de desempenho, visando diagnosticar a média de desempenho dos colaboradores, promovendo o *feedback*. Preservando o sigilo dos resultados, sendo exposto apenas o resultado final da avaliação, sem saber quem o avaliou.

A tabulação dos dados foi realizada através de planilhas no Excel, utilizando a verificação das médias apuradas para visão geral dos resultados.

Os critérios adotados para análise do desempenho do colaborador foram aplicados considerando os atributos referente a dimensão institucional, funcional, individuais e administração de condições de trabalho. Sendo tabulado separadamente às médias referente a avaliação geral composta pelos avaliadores e à média referente a auto avaliação, somadas para obtenção da média geral. O intervalo definido foi de 0,0 a 2,5, representando a média para cada item avaliado.

4.4 ANÁLISE DO PERFIL DOS PESQUISADOS

Considerando os dados demográficos demonstrados na pesquisa, observa-se os aspectos de sexo, faixa etária, formação escolar, renda familiar e tempo de trabalho.

Responderam ao questionário todos os colaboradores, não sendo aplicado à Diretoria, estagiários e aprendizes. Porém, para a pesquisa considera-se apenas os setores de centro cirúrgico, tecnologia da informação, recursos humanos, exames e consultórios, totalizando 26 funcionários. A análise foi realizada conforme disponibilização do material pela empresa, por este motivo não foi realizado o estudo geral.

Há uma predominância do sexo feminino na pesquisa, verifica-se que há um perfil feminino, totalizando 22 mulheres, o equivalente a 73%. Este fato está relacionado com a ocupação dos cargos existentes serem ocupados majoritariamente por mulheres.

A Tabela 3 apresenta os dados do estudo.

Tabela 3 – Referente às variáveis de caracterização dos entrevistados (continua)

VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E FUNCIONAIS		PERCENTUAL (%)
Sexo	Feminino	73%
	Masculino	27%
Faixa Etária	Até 25 anos	23%
	De 26 a 35 anos	46%
	De 36 a 45 anos	19%
	De 46 a 55 anos	4%
	Acima de 56 anos	8%

(conclusão)

VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E FUNCIONAIS		PERCENTUAL (%)
Escolaridade	Ensino Fundamental Completo	0%
	Ensino Médio Incompleto	4%
	Ensino Médio Completo	42%
	Ensino Superior Incompleto	31%
	Superior Completo	11%
	Pós-Graduação	12%
Renda Familiar	Até 2 salários	55%
	De 2 a 4 salários	36%
	De 5 a 6 salários	4%
	De 7 a 8 Salários	1%
	Acima de 9 salários	4%
Tempo de Empresa	Até 1 ano	8%
	De 1 a 2 anos	38%
	De 3 a 5 anos	31%
	De 6 a 7 anos	11%
	De 8 a 9 anos	4%
	Acima de 10 anos	8%

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2017).

4.5 ANÁLISE DOS SUBORDINADOS

Para visualizar os resultados com mais detalhes, seguem abaixo Tabelas explicativas referente a cada setor avaliado. Para a análise do gráfico, consideramos o intervalo de 0,0 a 2,5, para definir a média apresentada por cada item. Por meio de análise das avaliações de desempenho respondida por cada membro da equipe, foi apresentada a média referente a auto avaliação e a avaliação geral 360°, respondida por seus pares e calculada a média geral do desempenho apresentado por cada equipe.

Tabela 4 – Média referente ao desempenho do Setor: Centro Cirúrgico

SETOR: CENTRO CIRÚRGICO	
Média (0,0 a 2,5)	
TIPO DE AVALIAÇÃO	MÉDIA
Auto Avaliação	1,5
Avaliação Geral 360°	1,8
Média Geral	1,7

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2019).

Observa-se na Tabela 4 que o resultado do setor Centro Cirúrgico apresenta médias distintas referente ao tipo de avaliador. Na Auto avaliação a média foi de 1,5, enquanto na avaliação 360°, foi de 1,8, apresentando como o resultado 1,7, como média geral.

Tabela 5 – Média referente ao desempenho do Setor: TI

SETOR: TI	
Média (0,0 a 2,5)	
TIPO DE AVALIAÇÃO	MÉDIA
Auto Avaliação	1,5
Avaliação Geral 360°	1,2
Média Geral	1,4

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2019).

Neste setor, observa-se na tabela 5 que a média da auto avaliação apresentou percentual maior que a avaliação 360° e como média geral, o resultado foi 1,4.

Tabela 6 – Média referente ao desempenho do Setor: RH

SETOR: RH	
Média (0,0 a 2,5)	
TIPO DE AVALIAÇÃO	MÉDIA
Auto Avaliação	1,5
Avaliação Geral 360°	1,2
Média Geral	1,4

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2019).

Na tabela 6, referente ao Recursos Humanos, prevalece a auto avaliação, apresentando média de 1,5 e na avaliação geral 360°, o menor índice com 1,2, exibindo na média geral 1,4.

Tabela 7 – Média referente ao desempenho do Setor: Exames

SETOR: EXAMES	
Média (0,0 a 2,5)	
TIPO DE AVALIAÇÃO	MÉDIA
Auto Avaliação	1,4
Avaliação Geral 360°	1,5
Média Geral	1,4

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2019).

No setor exames complementares, tabela 7, há uma divergência mínima, tanto para auto avaliação quanto para a geral 360°, com o índice de 1,4 e 1,5, respectivamente. Representando média geral 1,4.

Tabela 8 – Média referente ao desempenho do Setor: Consultórios

SETOR: CONSULTÓRIOS	
Média (0,0 a 2,5)	
TIPO DE AVALIAÇÃO	MÉDIA
Auto Avaliação	1,1
Avaliação Geral 360°	1,1
Média Geral	1,1

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2019).

No setor consultórios, tabela 8, o resultado referente a auto avaliação apresenta um resultado com média igual a avaliação 360°. Apresentando média geral 1,1.

4.6 ESTILO DE LIDERANÇA E A INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Avaliando cada estilo de liderança presente na empresa e a média do desempenho apresentado por cada equipe, observamos que o estilo de liderança pode não influenciar no desempenho dos mesmos. Vez que há outros fatores como, por exemplo, o ambiente da instituição, a atividade fim da empresa e a conduta do líder.

Apresentados por meio de quadro comparativo, os resultados obtidos nos diferentes setores da empresa utilizada como objeto de estudo, evidenciou-se que o estilo de liderança predominante é o estilo tarefa, isto é, os líderes em análise exercem um modelo de gestão que coloca o trabalho como foco principal, direcionando a equipe ao cumprimento dos prazos, seguindo as técnicas e procedimentos, para alcance das metas e acima de tudo com base nos resultados (MELO, 2004; MELEIRO, 2005; PICCOLO *et al.*, 2012).

Para Batista, Kilimnik e Reis Neto (2016), é importante a formação de uma equipe autossuficiente para busca de melhores resultados. Baseando-se nessa afirmativa, é possível observar que o estilo de liderança pode ou não influenciar diretamente no desempenho dos colaboradores, porém, é notório que quanto melhor a relação entre ambos, o liderado realiza suas atividades com maior desempenho.

Constata-se que dos setores apresentados na pesquisa o que apresenta maior número de colaboradores é o de consultórios com 10 pessoas, o qual apresenta um estilo de liderança voltado para tarefa. Seguido pelos setores de Exames Complementares e Centro Cirúrgico, com 7 colaboradores cada, ambos apresentando o estilo tarefa. E os setores de RH e TI, com apenas 2 funcionários, sendo um líder e um subordinado compondo cada setor citado, indicado pelos estilos relacionamento e situacional, respectivamente.

Nesta etapa foi detalhada a média relacionada ao estilo de liderança presente nos líderes em questão. Apesar de apresentar um valor mínimo de diferença entre os estilos analisados, o estilo predominante está relacionado à tarefa.

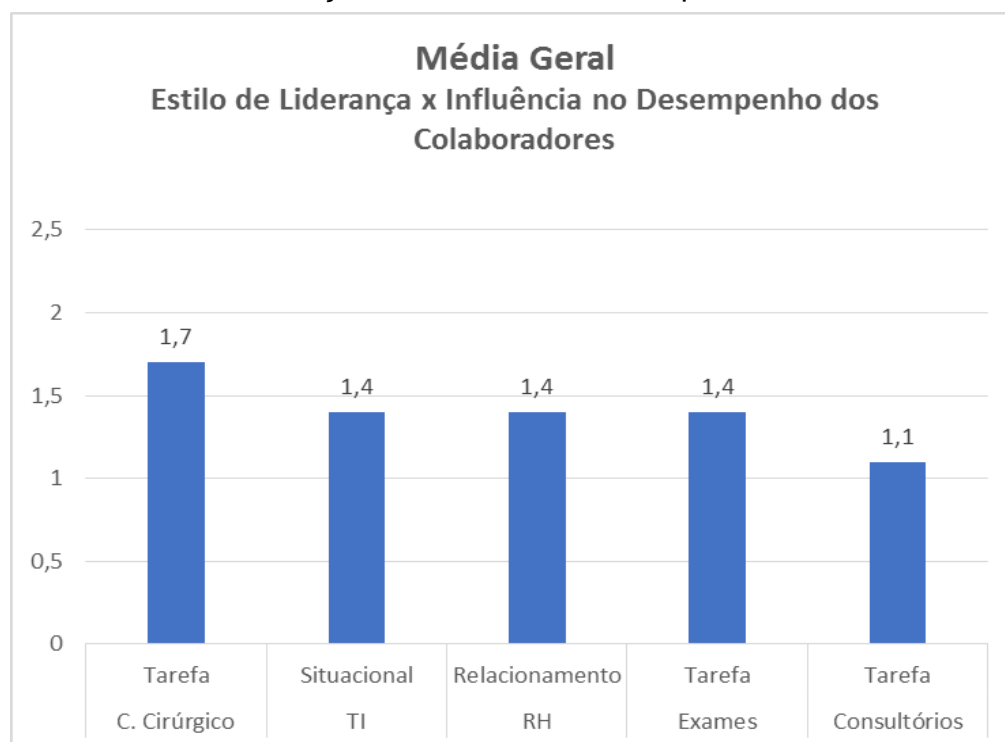
Tabela 9 – Percepção dos colaboradores quanto ao estilo de liderança

ESTILO DE LIDERANÇA PRESENTE NOS LÍDERES			
(Média 0 a 5,0)			
SETOR	EAEG: TAREFA	EAEG: SITUACIONAL	EAEG: RELACIONAMENTO
Centro Cirúrgico	4,50	4,44	4,37
TI	4,67	5,00	4,78
RH	4,13	4,06	4,72
Exames Complementares	4,72	4,54	4,45
Consultórios	4,90	4,68	4,87

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A habilidade de estruturar e ser transparente ao definir sua função e papel perante à equipe, conscientizando sobre a importância do alcance das metas, preocupando-se com o desempenho das atividades e o cumprimento das normas estabelecidas pela empresa, são itens presentes no estilo tarefa (MELO, 2004).

O questionário para verificação e análise dos dados sobre a escala de avaliação de estilo gerencial, foi devidamente respondido pelas equipes, com o objetivo de identificar o estilo de liderança específico, visto que não há um estilo de liderança perfeito. A liderança deve apresentar habilidades e discernimento para saber agir no momento correto (MERIGHI; LIMA; ALBUQUERQUE, 2013).

Gráfico 1 – Estilo de Liderança x Influência no Desempenho dos colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2019).

Observa-se que o resultado referente ao desempenho dos colaboradores entre os setores TI, RH e Exames, apresentaram valores de média iguais, 1,4, porém o estilo de liderança apresentado varia nos três setores. Logo, é notável que na empresa em análise, aparentemente o estilo do líder pode não influenciar no desempenho do colaborador.

O estilo mais presente entre os líderes analisados na pesquisa, é o estilo tarefa. No quadro referente às percepções dos colaboradores, são apresentadas as médias 4.5, 4.7, 4.9, representando os setores centro cirúrgico, exames e consultórios, respectivamente, exibidos no gráfico referente a análise dos líderes. Provavelmente por ser setores em que a liderança expõe sobre a importância de cada um na execução das rotinas, visto que, por ser um Hospital e lidar com vidas, é necessário seguir as normas da empresa, por meio de um acompanhamento mais rígido no cumprimento dos prazos e execuções das rotinas.

Com relação ao desempenho dos colaboradores, os setores demonstram percentuais distintos, sendo 1,7 para o centro cirúrgico, 1,4 para o setor de exames e 1,1, para o setor consultórios, com base na escala de 0 a 2,5. Logo, verifica-se que o estilo de liderança pode não estar tão influente no desempenho da equipe.

Com relação aos setores RH e TI, o estilo de liderança presente é o relacionamento e situacional, respectivamente e apesar de apresentar um estilo distinto, a média referente ao desempenho dos liderados exibiu o mesmo percentual de 1,4, para ambos. O que reforça a afirmação de que o estilo de liderança pode não apresentar uma influência tão impactante no desempenho dos colaboradores da empresa analisada.

No RH, o estilo relacionamento mostrou maior percentual e tal índice representa que no setor, há a valorização do relacionamento interpessoal, buscando orientar o subordinado por meio de uma relação de amizade e confiança, conforme Siqueira (2014). Apresentando as médias 4,1, para tarefa, 4,0 para situacional e 4,7, para relacionamento, observamos por meio dos resultados obtidos que a teoria de Melo (2004), explica o estilo presente neste setor.

No setor de TI, o estilo predominante é o situacional, porém, a variação de médias entre os três estilos apresentou diferença mínima. Sendo 4,6 para tarefa, 4,7 para relacionamento e 5,0 para situacional. Sendo o único setor que apresentou a média 5,0. Baseando-se em Vargas (2013), o líder em questão terá seu comportamento definido conforme a situação, ou seja, haverá a flexibilidade do líder como ponto forte, embasado na afirmação de que a postura do líder revela a flexibilidade no comportamento.

Por fim, a análise do estilo de líderes demonstra claramente que apesar da pequena variação das médias apresentadas, o estilo de liderança predominante é o tarefa, sendo um líder que busca o êxito, preocupado com a missão da empresa, enfatiza a hierarquia, com o objetivo de realizar as tarefas e cumprir às metas da organização, conforme Vargas (2013).

5 CONCLUSÃO

Com os dados obtidos na pesquisa realizada, a afirmação é que não existe um tipo de liderança ideal. Portanto o estilo de liderança depende da habilidade do líder, da situação e das características dos liderados. A pesquisa cumpriu seu objetivo principal de analisar se os estilos de liderança presente no Hospital de olhos de Sergipe podem influenciar no desempenho das equipes.

Quanto aos objetivos específicos que foram distribuídos em três, pode-se afirmar que o primeiro de verificar os estilos de liderança existente no HOS foi concluído, apresentando os estilos tarefa, situacional e de relacionamento.

Para o segundo objetivo específico, que foi diagnosticar os fatores que influenciam no estilo de líderes do HOS, evidenciou-se por meio das afirmações referente ao quadro de fatores que caracteriza o estilo de liderança.

O terceiro objetivo específico foi evidenciado através da comparação realizada entre os estilos de liderança predominante no HOS e o desempenho apresentado pelas equipes.

A aplicação do estilo de liderança ideal à situação contribui para que a empresa alcance seus objetivos impulsionando seus liderados e percebe-se a importância de conhecer o estilo de liderança presente, pois o líder pode impactar diretamente no resultado da equipe.

A presente pesquisa teve como objetivo principal apurar a influência do estilo de liderança existente no Hospital de Olhos de Sergipe no desempenho dos colaboradores. Por meio de análise de questionários aplicados aos líderes e liderados, em setores distintos. A pesquisa possui relevância acadêmica porque o tema em questão é de suma importância para o ambiente organizacional. Para o HOS é primordial a ciência do estilo de liderança de seus líderes e a relação com o desempenho dos liderados.

Recomenda-se aos interessados pesquisar sobre modelos de avaliação de desempenho que não exponha os colaboradores, visto que na empresa analisada, foi utilizado o modelo de avaliação de desempenho 360º e em setores que possuem apenas o colaborador e o líder, como por exemplo, RH e TI, pode ocasionar o receio dos liderados em serem sinceros nas repostas, porque apesar de não ser necessário citar o nome, só possuem dois respondentes, o que facilita a descoberta do avaliador.

Outro ponto importante é a possibilidade de aplicação de instrumento para análise qualitativa, contendo questões abertas para verificação mais ampla da opinião dos respondentes.

Enfim, percebeu-se a importância de buscar como o estilo de liderança pode influenciar no desempenho dos colaboradores. Por este motivo, fica a sugestão de aplicar esta pesquisa em empresas do ramo de oftalmologia presentes em Aracaju/SE, comparando os resultados e buscando compreender se há predominância de tal influência.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO, A. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BATISTA, N. P. O.; KILIMNIK, Z. M.; REIS NETO, M. T. Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: Um estudo em uma entidade de fins não econômicos. **Revista Navus**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 24-39, 2016.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. **Liderança**: Administração do Sentido. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- _____. **Liderança**: Administração do Sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BILHIM, J. A Meritocracia na Administração Pública. *In*: SILVESTRE, H.; ARAÚJO, J. (coord.). **Coletânea em Administração Pública**. Lisboa: Escola Editora, 2013.
- CARBONE, P. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- COVEY, S. R. **O 8º hábito**: da eficácia à grandeza. São Paulo: Franklin Covey, 2005.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. (2015). Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, 2015.
- FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; ANDRADE, J. E. B. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 290-310, mai./jun. 2015.

GAUDENCIO, P. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HICKEY, N.; FRANÇA, A. An Accounting Firm Leadership Style and Culture. *In: Auckland Region Accounting Conference*. Conference Papers: AUT, 2011.

JOHANN, S. **Comportamento Organizacional: teoria e prática**. São Paulo: Saraiva, 2013.

KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KRAEMER, M. E. P. Avaliação da aprendizagem como construção do saber. *In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*, 5, 2005, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata: 2005.

LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem componente do ato pedagógico**. São Paulo: Cortez, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MELEIRO, A. R. **Bem-estar no trabalho: os impactos do bem-estar do supervisor e da liderança**. Tese (Doutorado em Psicologia da Saúde) – Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2005.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 2, jul./dez. 2004.

MERIGHI, C. C.; LIMA, T. B.; ALBUQUERQUE, F. B. Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local. **Interações**, Campo Grande, v. 14, n. 2, p.165-176, dez. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/inter/v14n2/a03v14n2.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2016.

MIRANDA, L.; SILVA, J. Medição e desempenho. *In*: SCHMIDT, P. (Org.) **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 6. ed. São Paulo: LTr, 1996.

_____. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 11. ed. São Paulo: LTr, 2010.

REIS, G. G. **Avaliação 360 graus**: Um instrumento de desenvolvimento 33 gerencial. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.

_____. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

ROMERO, S. M. T.; SILVA, S. F. C.; KOPS, L. M. **Gestão de pessoas**: Conceitos e estratégias. Curitiba: Editora Inter Saberes, 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.

SILVA, C. M. C.; PEIXOTO, R. R.; BATISTA, J. M. A influência da Liderança na Motivação da Equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, Universidade Castelo Branco, v. 13, n. 13, p. 195-206. 2011. Disponível em: http://www.castelobranco.br/sistema/novo enfoque/files/13/artigos/17_Roberta_e_Caroline_Prof_Ruiz_VF.pdf. Acesso em: 27 jul. 2013.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

SILVA, M. Avaliação de Desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações. *In*: MANSSOUR, A. *et al.* **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de Diagnóstico de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; GONÇALVES, D. M.; VALORI, L. C. Liderança orientada para resultados: um estudo de Múltiplos casos em instituições financeiras. **Revista Capital Científico do Setor de Ciências Sociais Aplicadas**, Paraná, v. 6, n. 1, jan./dez. 2008.

VARGAS, K. F. S. **Estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança**: Um estudo de caso em uma empresa do setor de implementos rodoviários. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria. Rio Grande do Sul, p. 185. 2013.

VERGARA, S. C. *Gestão de Pessoas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ANEXO A – Escala de Avaliação do Estilo gerencial – EAEG

ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL – EAEG

Você encontrará a seguir uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia-a-dia de trabalho com os seus empregados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na empresa. Dê suas respostas anotando, na coluna ao lado de cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1	2	3	4	5
Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim

ITEM	Meu líder...	1. Nunca age assim	2. Raramente age assim	3. Raramente age assim	4. Frequentemente age assim	5. Sempre age assim
1	É atencioso(a) no relacionamento com os empregados.					
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos empregados.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar.					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos empregados.					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos empregados.					
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
9	Dá liberdade de trabalho aos empregados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Estimula os empregados a darem opiniões sobre o trabalho.					

11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos empregados.					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
16	Mostra-se acessível aos empregados.					
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos empregados que se mostram motivados para executar a tarefa.					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.					

ANEXO B – Avaliação de Desempenho 2017 – GERAL

Relacionamos abaixo, um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e indique ao lado somente UM dos conceitos possíveis, marcando com “x” o número correspondente.

1. CONCEITOS					
1 – SEMPRE	4 – RARAMENTE				
2 – FREQUENTEMENTE	5 – NUNCA				
3 – ÀS VEZES					

	1	2	3	4	5
1 - Realiza o seu trabalho considerando o HOS como um todo.					
2 - Zela pelo patrimônio e trabalha com economia de recursos.					
3 - Sabe lidar com mudanças.					
4 - Sabe se relacionar de forma educada com as pessoas.					
5 - Consegue resolver os problemas.					
6 - Mantém o local limpo e organizado.					
7 - Tem conhecimento suficiente para realizar suas tarefas.					
8 - Busca e transmite informações de forma clara, sabendo ouvir e compreende-la.					
9 - Sabe trabalhar em equipe.					
10- Contribui para o desenvolvimento da empresa.					
11- Consegue administrar o tempo no trabalho (tempo e prazo).					
12- É pontual nos horários.					
13 – É proativo.					
14- Respeita a hierarquia da instituição.					
15- Realiza seu trabalho com qualidade.					
16- Busca conhecimento nos outros setores do hospital.					
17- Sabe aproveitar críticas positivas ou negativas de colegas ou superiores.					
18- Tem atenção nas tarefas realizadas.					
19- Não Falta ao trabalho.					
20- Gosta de trabalhar em equipe.					
21- Possui comportamento ético (sigilo, respeito, postura).					
22- Busca conhecimento fora da empresa e procura manter-se atualizado.					
23- Mostra interesse e disponibilidade em ajudar quem precisa.					
24- Apresenta equilíbrio nos problemas do dia a dia.					
25- Tem cuidado com a apresentação pessoal (uniforme, cabelos, maquiagem, barba, sapatos, crachá, unhas).					
26- Está familiarizado com os processos da área que trabalha.					
27- Tem comprometimento e responsabilidade com a empresa.					
28- Conhece a missão, visão e valores do HOS.					
29- Participa dos treinamentos oferecidos pelo HOS.					
30- Busca resolver os conflitos relacionais.					